

(課題) 限られた資源の中で、どのように競争優位ポジションを確立するか？

顧客は、敬意を払われ、大切に扱われ、人につけ込まれることなく認められ、高く評価されたいと願っている。一人の価値ある人間として認められたいのだ。私たちは無意識に自分の価値観を支え、認めてくれる何かを求めている。商品やサービスにこのような価値観を組み込んでいる企業に意識的に見返りを与えているのだ。

(5WAY戦略) 5つの経営要素のうち、1つで(レベルⅢ)市場を支配し顧客から特命で指名され、1つで(レベルⅡ)差別化に成功し顧客から好かれ、残り3つの要素は(レベルⅠ)業界水準を下回らず顧客から受け入れられるようにすれば良い。

(ルール) 5つの要素のどれか1つでも(レベルⅠ)業界の水準を下回っていると、長くは生き残れない。

(ルール) 5つの要素すべての分野で一流(レベルⅢ、レベルⅡ)を目指すのは、的外れな戦略。一方、3つ以上の要素でレベルⅢ、レベルⅡを獲得している企業は、無用に金を失っている。

(ルール) ターゲットとなる顧客が最も高く評価している要素に磨きをかけること。

(ルール) 戦略に適した人材を雇用し訓練し、戦略と一致した業績を評価し報酬で報いる。

【例】星野リゾート 経験価値で(レベルⅢ)市場を支配し、アクセスで(レベルⅡ)差別化し、商品・サービス・価格においては(レベルⅠ)業界水準を維持することにした。経験価値は「リラックスできた、楽しかった、おいしかった」とお客様に思っただけのサービスの質、アクセスは「予約の容易さ」、商品は旅館の外観・内観、サービスは個別の顧客に合ったサービス内容のカスタマイゼーションとした。

5WAYポジション	顧客が求めているポジションはどこか？				現在、我々のいるポジションはどこか？			
	業界標準以下	I 業界標準	II 差別化	III 市場支配	業界標準以下	I 業界標準	II 差別化	III 市場支配
①価格								
②買いやすさ								
③商品								
④サービス								
⑤経験価値								
戦略	廃棄する(今の常識) or 思い切り減らす(余計で過剰)				新しく付け加える or 大胆に増やす(不都合を解消)			
①価格	企業は激安価格を過大評価している。顧客は許容範囲内であれば、公正で適正な価格を評価する。							
I 業界標準	公正で、適正な価格を提供する。無用な値引きは、普段、定価でほられていると感じてしまう。							
II 差別化	直感的にわかりやすく、魅力的な価格を一貫して提示する。							
III 市場支配	価格設定のリーダーとなる。安心して、信頼のおける買い物の代理人になる。							
我々の戦略は？ 人材の採用基準・ 評価基準・報酬 (I・II・III)	(I・II・III)				(I・II・III)			
②買いやすさ	立地だけではない、「買いやすさ」ということ。顧客が望むときに、望む場所で、面倒なく、買えること。							
I 業界標準	顧客が欲しいものを簡単に見つけられるようにして、買えること。							
II 差別化	頼りになる便利な営業。清潔さ、価格の見やすさ明確さ、見つけやすいレイアウト。							
III 市場支配	顧客のニーズに解決策を提示する。心理的な絆やコミュニティ感覚を提供する。							
我々の戦略は？ 人材の採用基準・ 評価基準・報酬 (I・II・III)	(I・II・III)				(I・II・III)			
③商品	「最高」の品より、許容できる「そこそこ」の品。①品質、②品ぞろえの深さ、③品ぞろえの幅広さ。							
I 業界標準	最低水準の機能を果たす商品を提供し、役目を果たす。							
II 差別化	一貫してよい商品を提供する。なるべく品切れを起こさないことで頼られる。							
III 市場支配	インスピレーション(想像力)を与える。(ワンランク上のライフスタイルの憧れ、珍しい、最先端)							
我々の戦略は？ 人材の採用基準・ 評価基準・報酬 (I・II・III)	(I・II・III)				(I・II・III)			
④サービス	基本的・日常的なサービスを怠っているなら、気の利いた特別なサービスは余分なサービスである。							
I 業界標準	敬意をもって礼儀正しく接する。顧客が本当に求めている、当たり前で基本的な望みに応える。							
II 差別化	販売前・取引中・販売後の段階で、豊富な知識と情報で顧客の質問に答え、教えてあげる。							
III 市場支配	商品やサービスを顧客一人ひとりに合わせて「カスタマイズ」し、顧客のビジョンを満たす。							
我々の戦略は？ 人材の採用基準・ 評価基準・報酬 (I・II・III)	(I・II・III)				(I・II・III)			
⑤経験価値	おもてなし？「楽しませること＝エンターテイメント」だけでは飽きられる、大切なのは顧客との親密さ。							
I 業界標準	顧客に敬意を払う。一人の人として扱ってほしい。							
II 差別化	顧客と顧客のニーズに心から気遣っていることを示す。							
III 市場支配	顧客に親密さを示す。顧客を個人的に理解し、売上よりも顧客の満足に心から気遣うことを示す。							
我々の戦略は？ 人材の採用基準・ 評価基準・報酬 (I・II・III)	(I・II・III)				(I・II・III)			